

INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA

Escola Superior de Altos Estudos

Satisfação versus Motivação

Um estudo numa empresa na área da automação e sistemas inteligentes da
Região Centro

Alexandra Maria Ferreira da Graça Leal de Oliveira

**Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e
Comportamento Organizacional**

Coimbra, 2013



Satisfação versus Motivação

Um estudo numa empresa na área da automação e sistemas inteligentes da
Região Centro

ALEXANDRA MARIA FERREIRA DA GRAÇA LEAL DE OLIVEIRA

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos
Humanos e Comportamento Organizacional

Orientador: Professor Doutor Vasco Almeida

COIMBRA, SETEMBRO DE 2013

Resumo

Introdução: A relação entre satisfação e motivação em contexto organizacional é algo que tem vindo a ser analisada ao longo dos tempos por diversos autores. O objetivo principal deste trabalho passou por identificar de que modo estes dois construtos se interligam face a uma situação de trabalho. Utilizando um questionário desenvolvido em parceria com o Departamento de Recursos Humanos e de Qualidade de uma empresa na área da automação e sistemas inteligentes da região centro, é igualmente, nosso objetivo, avaliar que variáveis podem influenciar os colaboradores da mesma a sentirem-se satisfeitos e/ou motivados.

Metodologia: A amostra incluiu 70 colaboradores tendo sido avaliados apenas por departamento, grupo profissional e por tempo na organização. Para cada grupo de questões identificado a moda de respostas (*Mo*) foi de 35,7%, 44,3% e 47,1% respetivamente. Este grupo de colaboradores foi ainda inquirido no sentido de revelar qual o grau de satisfação, relação com o trabalho e classificação da importância percebida face ao papel que desempenha na organização.

Resultados: Não foram reveladas diferenças estatisticamente significativas nos níveis médios do departamento, apenas entre grupos de resposta ao nível do número total de respostas e no nível de significância (*p*): “grau de satisfação” $p = 0,561$; “relação com o trabalho” $p = 0,571$ e “classificação da importância percebida” $p = 0,074$. O mesmo aconteceu para o grupo profissional (“grau de satisfação” $p = 0,686$; “relação com o trabalho” $p = 0,118$ e “classificação da importância percebida” $p = 0,311$) e tempo na organização (“grau de satisfação” $p = 0,41$; “relação com o trabalho” $p = 0,727$ e “classificação da importância percebida” $p = 0,330$).

Discussão/Conclusão: Não existe uma ligação direta entre estes dois construtos satisfação e motivação, mas sim características que levam os colaboradores a sentirem-se mais ou menos satisfeitos/motivados face ao trabalho que desempenham na organização. Estes resultados revelam também que, apesar de não existirem diferenças estatisticamente significativas, os colaboradores se sentem mais satisfeitos tendo em conta as tarefas que desempenham, a função que integram e o tempo a que trabalham na organização. O colaborador pretende manter uma relação próxima com o seu trabalho e vida pessoal e também para ter oportunidade de desenvolver competências e progredir na carreira.

Abstract

Introduction: The relationship between satisfaction and motivation in organizations is something that has been discussed over the years by several authors. The main objective of this work was to identify how these two constructs can be interconnected in a work situation. Using a questionnaire developed in partnership with the Department of Human Resources and Quality of a company in the field of automation and intelligent systems in the central region, it is also our goal, evaluate variables that may influence employees to feel satisfied and/or motivated.

Methodology: The sample included 70 employees assessed only by department, group work and time in the organization. For each group of issues the Mode of responses (*Mo*) was 35.7%, 44.3% and 47.1% respectively. This group of employees was also inquired in order to identify the degree of satisfaction, relation with work and classification of work importance developed in the organization.

Results: We did not found statistically significant differences in mean levels of the department, only between the total number of responses in groups and in the significance (p) levels: “satisfaction level” $p = 0,561$; “work relationship” $p = 0,571$ and “classification of work importance” $p = 0,074$. The same happened to the work group (“satisfaction level” $p = 0,686$; “work relationship” $p = 0,118$ and “classification of work importance” $p = 0,311$) and to the time in organization (“level of satisfaction” $p = 0,41$; “work relationship” $p = 0,727$ and “classification of work importance” $p = 0,330$).

Discussion/Conclusion: Doesn't exist a direct link between these two constructs satisfaction and motivation, but characteristics that lead employees to feel more or less satisfied/motivated towards work their performance in the organization. These results reveal also, that despite the absence of statistically significant differences, these individuals feel more satisfied regarding the tasks they develop, the role and time in the organization. The worker wants to maintain a close relationship with his work and personal life, having at the same time the opportunity to develop skills and make progress in his career.

Índice

Índice de Quadros	7
Índice de Figuras	8
Introdução	9
Enquadramento Teórico	11
Satisfação face ao trabalho.....	11
A dissatisfação face ao trabalho – alternativas comportamentais e psicológicas.....	14
Satisfação versus Motivação.....	17
Metodologia	20
Âmbito geral do estudo.....	20
Procedimentos.....	20
Amostra.....	21
Resultados	26
Discussão/Conclusão	29
Referências Bibliográficas	31

Anexos

Anexo 1

Índice de Quadros

Quadro 1: Frequência de respostas por Departamento, Grupo Profissional e

Tempo na Organização.....21

Quadro 2: Frequência de respostas do segundo grupo de avaliação –

Grau de Satisfação.....22

Quadro 3: Frequência de respostas do terceiro grupo de avaliação –

Relação com o Trabalho.....23

Quadro 4: Frequência de respostas do quarto grupo de avaliação –

Classificação da Importância Percepcionada..... 25

Índice de Figuras

Figura 1: Diagrama Extremos e Quartis do Grupo de Variáveis

“Grau de Satisfação” por Departamento..... 26

Figura 2: Diagrama Extremos e Quartis do Grupo de Variáveis

“Relação com o Trabalho” por Departamento..... 26

Figura 3: Diagrama Extremos e Quartis do Grupo de Variáveis

“Classificação da Importância Percecionada” por Departamento..... 26

Figura 4: Diagrama Extremos e Quartis do Grupo de Variáveis

“Grau de Satisfação” por Grupo Profissional..... 27

Figura 5: Diagrama Extremos e Quartis do Grupo de Variáveis

“Relação com o Trabalho” por Grupo Profissional..... 27

Figura 6: Diagrama Extremos e Quartis do Grupo de Variáveis

“Classificação da Importância Percecionada” por Grupo Profissional..... 27

Figura 7: Diagrama Extremos e Quartis do Grupo de Variáveis

“Grau de Satisfação” por Tempo na Organização..... 28

Figura 8: Diagrama Extremos e Quartis do Grupo de Variáveis

“Relação com o Trabalho” por Tempo na Organização..... 28

Figura 9: Diagrama Extremos e Quartis do Grupo de Variáveis

“Classificação da Importância Percecionada” por Tempo na Organização..... 28

Introdução

Na atualidade, os recursos humanos constituem o recurso estratégico das organizações, dada a sua criatividade, inovação e potencial. São vistos como um ativo organizacional com necessidade de serem valorizados através do investimento em formação (Bilhim, 2002). A designação das pessoas como um “recurso” é uma prática que encontra naturalmente alguma resistência, dado que as pessoas possuem muito maior valor intrínseco do que o dinheiro ou os equipamentos (Cowling, 1998, cit in Pimentel). Este facto de as pessoas serem vistas como uma vantagem competitiva para as organizações, obrigava, segundo o mesmo autor, a gestão de recursos humanos a ter um papel de atuação centrado no objetivo estratégico da organização e, ao mesmo tempo, nas necessidades de cada indivíduo.

É neste contexto que o atual ambiente de trabalho tem vindo a experienciar mudanças, de modo a permitirem às organizações serem mais competitivas e trabalharem junto das pessoas. Esta ideia organizacional foi suportada por Finck et al (1998) que atestaram que as organizações deveriam reconhecer que o fator humano estava a tornar-se um importante motor de sobrevivência organizacional e que a excelência no trabalho só seria atingida se os seus colaboradores se sentissem satisfeitos e motivados com o seu trabalho (Roos, 2005, p. 87). Para uma melhor compreensão desta crescente preocupação motivacional, verifica-se necessário perceber o tipo de clima organizacional em que os indivíduos se inserem, bem como dar a conhecer o papel dos trabalhadores ao longo do tempo.

Com efeito, As organizações representam um dos cenários em que as relações interpessoais acontecem. Estas relações, sejam elas pessoais ou profissionais, constituem mecanismos de construção e sustentação do clima da organização que, por sua vez, orienta tanto o comportamento como o desempenho dos atores que nela participam. Segundo Chiavenatto (2004, p.10), o clima organizacional aborda três níveis hierárquicos: em primeiro lugar, numa perspetiva macro pelo facto de poder ser visto como um todo, referindo-se ao estudo de comportamentos de organizações inteiras ao nível da comunicação, liderança, tomada de decisões, tipos de poder, política, gestão de conflitos e coordenação de atividades; em segundo lugar, numa perspetiva intermediária, em que permite tratar o comportamento de grupos e equipas de trabalho (pode igualmente ser definido como um comportamento meso-organizacional), ligado sobretudo ao empoderamento; em terceiro lugar, numa perspetiva micro com uma forte orientação psicológica, permitindo distinguir as diferenças individuais, personalidade, perceção, motivação e satisfação no trabalho. Sendo este conjunto de comportamentos passível de sofrer alterações de uma forma muito lenta, é necessário deixar

claro que os aspetos que influenciam o clima organizacional são sempre antecedentes e não apenas partes que o constituem. A maioria dos autores afirmou, ainda, que uma delimitação inadequada do clima organizacional, bem como a falta de definição dos seus elementos constitutivos, poderia afetar negativamente o avanço da sua compreensão, dificultando a investigação tanto dos seus antecedentes como consequentes, podendo comprometer a sua operacionalização (Puente-Palacios e Freitas, 2006).

Se olharmos para esta definição de clima organizacional e quisermos comparar o papel do trabalhador na organização de ontem com o papel de hoje, não teremos uma tarefa facilitada. A rápida mudança do papel do trabalhador ao longo dos tempos criou um fosso temporal, em termos de critérios de avaliação e gestão organizacional.

Historicamente, torna-se possível identificar que, no início do século XX, o papel do trabalhador era visto de uma forma mais submissa. Existiam regras bem definidas para o cumprimento de tarefas e hierarquias com supervisão direta e rígida, no sentido de certificar que o trabalhador cumpria as regras estabelecidas. Este tipo de organização era designado para comandar e controlar as tarefas dos trabalhadores, sendo usada, sobretudo, em organizações do tipo burocráticas. Os ambientes de trabalho tinham um carácter pesado, o tipo de trabalho era estandardizado e a organização pretendia somente fazer face às necessidades dos seus clientes (Thomas, 2009).

A partir do século XXI, com o avanço da tecnologia e o consequente aumento da economia mundial, o cenário alterou-se. A emergência das telecomunicações permitiram a criação de um mercado revolucionário, muito mais competitivo entre as organizações e, deste modo, surgiu a necessidade de existirem métodos de trabalho personalizados que permitissem aumentar a qualidade dos produtos e serviços. Neste sentido, as organizações foram forçadas a reestruturar as suas equipas de trabalho, com o objetivo de atingir uma maior multifuncionalidade e acesso à informação. Dentro da organização, computadores e sistemas de automação reduziam o número de trabalhos que requeriam competências menos elevadas e aumentavam a necessidade de um papel mais crítico por parte dos trabalhadores face às tarefas desempenhadas. A maioria dos cargos de supervisão intermédia desapareceu e a atenção estava agora centrada no colaborador e nas suas necessidades (Thomas, 2009).

O que se pretende hoje é exatamente que os colaboradores se sintam satisfeitos com as tarefas que desempenham, que possam ser a fonte de resolução de problemas e que sejam proactivos, ajudando a organização a sobreviver à crescente competitividade. Tal como afirmou Jack Welch, diretor da General Electric, “qualquer organização deveria encontrar um

modo para perceber os seus colaboradores, dar-lhes valor. Não se pretende que o colaborador seja alguém desinteressado, irritado ou aborrecido com o trabalho” (cit in Thomas, 2009, p.10). De acordo com os mesmos autores, nos últimos anos, as organizações têm vindo, então, a adotar medidas, no sentido de captar o tipo de motivação que deve existir no ambiente de trabalho e deixar os colaboradores satisfeitos face ao mesmo. Para estes autores, existe a necessidade de manter os colaboradores envolvidos com o seu trabalho, isto é, de fazer com que estes tenham um papel ativo e de autogestão.

É a partir desta necessidade de avaliar o modo como os colaboradores se sentem satisfeitos e, ao mesmo tempo motivados para a realização das suas tarefas, que o presente trabalho irá assentar. A sua componente empírica, fundamenta-se na recolha de dados para que os construtos satisfação e motivação possam ser definidos e se possa encontrar um elo de ligação comum que permita, ao mesmo tempo, identificar que tipo de variáveis podem influenciar o colaborador neste processo.

Deste modo, nesta dissertação estará presente a ideia de que a gestão de recursos humanos constitui um poderoso fator para o crescimento e desenvolvimento da organização, tendo em conta que as pessoas são o motor da mesma. Pretende-se a partir daqui, identificar e analisar o grau de satisfação e motivação dos colaboradores de uma organização na área da automação e sistemas inteligentes, procurando responder às seguintes perguntas: “De que forma satisfação e motivação face ao trabalho estão diretamente interligadas?” e “Que variáveis são influenciadoras no processo de satisfação e motivação dos colaboradores?”.

Este trabalho está estruturado da forma que resumidamente se expõe: a primeira parte inclui o enquadramento teórico analisando-se a satisfação e a dissatisfação face ao trabalho bem como a relação entre satisfação e motivação. Depois de numa segunda parte se abordar o enquadramento metodológico, analisam-se os resultados do estudo e, finalmente, procede-se à discussão/conclusão.

Enquadramento Teórico

Satisfação face ao Trabalho

Tal como foi referido anteriormente, o mundo atual caracteriza-se pela constante transformação, inovação e renovação de vários aspetos da vida económico-social. Todas estas mudanças podem causar tensões e frustrações que resultam na desmotivação e insatisfação

dos indivíduos que, consequentemente, acarretam uma redução da eficácia nas organizações (Pimentel, 2011).

Neste contexto, surge o conceito de satisfação no trabalho, congregando o interesse de vários teóricos, investigadores e gestores organizacionais como Puente-Palacios e Freitas (2006), Wanous e Lawler (1970), Hall (1976), Caldwell e O'Reilly (1982), que falavam de satisfação como um fenómeno que acarretava grandes discussões quanto à sua definição. De acordo com estes autores, este construto possuía uma natureza afetiva, ainda que outros o caracterizassem como traço disposicional. Através dos estudos destes autores, foi possível medir e dar significado a esta questão da satisfação face ao trabalho e, ao mesmo tempo, dar a conhecer de que forma a não satisfação do colaborador poderia influenciar o seu desempenho e produtividade.

Locke e Latham (1976) definiram a satisfação face ao trabalho como uma atitude do colaborador perante o trabalho que este desenvolve no ambiente de trabalho em que está inserido. É algo prazeroso ou um estado emocional positivo que resulta da perceção da concretização de um determinado objetivo. Para estes autores, a satisfação no trabalho tem três importantes dimensões: a dimensão em que a satisfação é vista como uma resposta a uma situação no trabalho; outra em que apenas é medida a forma como os colaboradores conseguem perceber e exceder as suas expectativas face ao trabalho e, por último, representa atitudes que são mais importantes para os colaboradores no trabalho e que permitem a concretização rápida da tarefa. Relativamente à última dimensão supracitada, pode referir-se os exemplos do vencimento, progressão de carreira, supervisão e a relação com os colegas de trabalho.

Esta atitude face ao trabalho é algo muito importante e o facto de poder não existir no seio da organização, pode levar a um reduzido empenhamento organizacional. Pode levar, de igual forma, a que os colaboradores sintam vontade de mudar o tipo de tarefas que desempenham e o tipo de setor profissional que integram. Segundo Nwagwu (1997), este tipo de situações aconteciam tendencialmente em países onde a economia era deficitária, o acesso aos bens e serviços pouco e os salários se encontravam em atraso (cit in Tella, 2007).

Neste contexto, Tella (2007) explicou que a satisfação no trabalho para além de ser uma atitude do colaborador face ao mesmo, era controlado por fatores externos como o clima social, as necessidades dos colaboradores, as condições de trabalho, as oportunidades de carreira e/ou progressão e o vencimento. Por outro lado, outros autores argumentaram o facto de esta satisfação face ao trabalho ter também um carácter intrínseco. Para O'Toole (1980), os

colaboradores podiam decidir se o trabalho que desempenhavam seria ou não satisfatório e se pretendiam continuar a desempenhar a mesma função por tempo indeterminado (cit in Tella, 2007). A partir daqui, verifica-se ser importante perceber o tipo de características motivacionais intrínsecas e extrínsecas e de que forma estas poderão influenciar o desempenho e a produtividade do colaborador na organização aliada à manutenção da motivação.

No tempo em que trabalho era visto como algo pouco importante, a maioria dos gestores organizacionais teve a necessidade de pensar em novas formas de mudar a mentalidade dos colaboradores face ao trabalho. Estas novas ideias iriam permitir ao colaborador poder avaliar o seu próprio trabalho e fazer julgamentos acerca do tipo de tarefas definidas, na forma como as desempenhavam e se atingia o objetivo definido aquando da escolha das mesmas (Tella, 2007). Estes julgamentos possuíam uma elevada carga emocional por estarem ligados a um grande nível de autogestão, que energizava e reforçava o compromisso para com a organização (Thomas, 2009).

Quando nos sentimos bem com o nosso trabalho, temos noção de que estamos a fazer algo importante, com significado, estamos aptos a concretizá-lo da melhor forma, sabemos como fazê-lo e conseguimos atingir o pretendido. K. Thomas (2009) considerava este bem-estar como algo que tem de ser inerente ao colaborador caracterizando-o por objetivos (significado e progresso no trabalho) e atividades (escolha e competência no trabalho). De uma forma geral, o autor afirmou que era importante conhecer o grau de concretização de um determinado objetivo e, por outro lado, o colaborador deveria ter a capacidade de escolher as suas atividades (sempre adequadas à função e ao pretendido) e realizá-las de forma correta. O colaborador deveria ainda dar, em primeiro lugar, um significado ao seu trabalho, sentir que estava a percorrer um caminho difícil que o iria desgastar, que o faria perder tempo e energia, mas que no final seria crucial na obtenção de um determinado objetivo. Em segundo lugar, deveria poder escolher e/ou ter oportunidade de seleccionar tarefas que fizessem sentido (que pudessem ser concretizadas). Em terceiro lugar, ter competência, realizar de forma clara e precisa as tarefas escolhidas e, por último e em quarto lugar, deveria poder progredir, ou seja, conseguir atingir o proposto. Para o mesmo autor, estas características intrínsecas eram identificadas como “recompensas” que marcavam os valores das pessoas.

As paixões das pessoas tendem a modificar-se e a desenvolverem-se ao longo das suas vidas. Os colaboradores mais jovens por exemplo, revelam uma maior vontade em aprender acerca do trabalho e das coisas da vida em geral, tendo a maioria, necessidade de mostrar o

que sabe e o que pode fazer. No entanto, à medida que vão ganhando competências, as paixões tendem a mudar. Emergem crises de identidade e exigem mais deles mesmos, levando-os a incluir nos seus trabalhos e no dia-a-dia outro tipo de necessidades. Em qualquer organização esta variedade de paixões significa que é importante ou até mesmo necessário perceber o que cada indivíduo necessita e definir tarefas específicas que possam fazer face a essas mesmas necessidades.

Se por um momento parássemos para pensar acerca do que nos dá mais prazer e do que gostamos, o que nos faria sentir mais entusiasmados no trabalho? Que valores todos procuramos nos nossos trabalhos?

Apesar de existirem diferenças individuais, existem também diversas semelhanças no que as pessoas pretendem obter dos seus trabalhos. A maioria procura um trabalho que lhes dê significado, sucesso/progresso, que as faça sentirem-se realizadas, com responsabilidade, autonomia e que recebam o feedback do seu desempenho. Locke (1985), neste contexto, definiu ainda satisfação face ao trabalho como uma resposta emotiva de cada colaborador a um determinado valor. Se estes valores fossem atingidos, o colaborador sentir-se-ia satisfeito, caso contrário sentir-se-ia frustrado. A intensidade destas reações emotivas, irá depender, de igual forma, da importância que cada um atribui à sua experiência de trabalho.

Deste modo, a importância da satisfação face ao trabalho no local onde desempenham as suas tarefas faz emergir uma ligação complexa com toda a vida do indivíduo. A partir do momento em que o trabalho é visto como uma parte fulcral na vida de cada indivíduo, conseguimos perceber que a satisfação face ao seu trabalho será, de igual modo, parte integrante da satisfação face à sua vida. Autores como Judge e Watanabe (1993), reforçaram esta ideia ao afirmarem nos seus estudos que existe uma relação positiva e de reciprocidade entre o trabalho e a satisfação da vida pessoal num curto espaço de tempo. Da mesma forma, Schultz (1998) afirmou que as pessoas gastam metade do tempo em que estão acordados a trabalhar, fazendo-o continuamente por um período de quarenta a quarenta e cinco anos, que, segundo o mesmo, influencia o indivíduo a sentir-se frustrado, dessatisfeito e triste, especialmente a partir do momento em que afeta as relações familiares e sociais, bem como a sua saúde mental e física, facto que poderemos analisar no ponto seguinte (cit in Thomas, 2009).

A dessatisfação face ao Trabalho – alternativas comportamentais e psicológicas

Tal como foi referido no ponto anterior, a satisfação no trabalho pode ser influenciada por diversas variáveis, visto os indivíduos serem todos diferentes e terem valores distintos,

sentindo, do mesmo modo, diferentes necessidades. Autores como Herzberg (1959) e Locke (1964), enfatizaram estes fatores, afirmando que os colaboradores podiam (de acordo com o papel que desempenham na organização, as tarefas delegadas, as suas emoções e os valores com os quais se identificam) sentir-se satisfeitos, mas também dessatisfeitos. Neste ponto, será definido o conceito de dessatisfação e apresentadas algumas alternativas de cariz comportamental e psicológico, que poderão permitir ao colaborador fazer face a essa mesma dessatisfação.

Baseada nos estudos de Hawthorne, a Escola de Recursos Humanos popularizou a teoria de que um colaborador satisfeito seria um colaborador produtivo (Locke & Henne, 1985). No entanto, esta ligação entre satisfação e desempenho nunca foi clarificada.

Brayfield e Crockett (1955) tentaram desenvolver a chamada “teoria da gratidão” para explicar esta relação complexa. Para os autores, os colaboradores tornam-se mais produtivos e satisfeitos com o seu trabalho sem que o supervisor se sinta grato por estes terem cumprido os seus objetivos. Este estudo revela, de igual forma, que a noção de satisfação poderá ser o resultado do desempenho e não a causa do mesmo. Os indivíduos são motivados para alcançar determinados objetivos/metastas e é isto que os faz sentirem-se satisfeitos. A produtividade é raramente um fim a atingir, mas antes um meio que nos permite alcançar alguma coisa.

A partir do momento em que a maioria das organizações mantêm opiniões distintas quanto à ligação entre desempenho e recompensas, muitos dos autores com estudos efetuados na área consideraram que estas não estão relacionadas com a satisfação (Locke & Henne, 1985). Para Locke (1985), pode deduzir-se que o efeito do desempenho face ao trabalho (“job performance”) será uma função daquilo que os colaboradores consideram como valor face ao trabalho (“job values”). Já Herzberg (1959), considerava que existiam dois tipos de fatores no trabalho: motivacionais (relacionados com o trabalho em si e que quando presentes neste levariam a um nível elevado de satisfação e, conseqüentemente, a um elevado nível de desempenho) e higiénicos (relacionados com o contexto de trabalho e que quando não existissem neste, levariam a dessatisfação e, conseqüentemente, a um baixo desempenho). No entanto, a maioria dos autores continuava a defender que a satisfação está ligada ao desempenho baseando-se no facto de que se se atribuir um determinado trabalho a um colaborador este lhe dará um sentido e, por sua vez, se sentirá mais satisfeito causando um aumento do seu desempenho (Hackman e Oldham, 1980). De qualquer das formas, estes mesmos estudos revelaram que um aumento de satisfação não está relacionado ou dependente de um aumento do desempenho a não ser que seja combinado com outras técnicas

motivacionais como a predefinição de objetivos e obtenção de recompensas (Locke & Henne, 1985). Por outro lado, em resposta a estas teorias comportamentais, os autores consideraram que devemos ter em atenção diversas alternativas de caráter psicológico que poderão levar a esta atitude de trabalho que poderá alterar a percepção do colaborador face à sua situação de trabalho ("job situation).

Segundo estes autores, existem várias alternativas para que o indivíduo possa fazer face à dissatisfação. O indivíduo deverá ajustar os seus valores para que o estado de satisfação exista numa determinada situação. Este aumento gradual da satisfação no trabalho poderá, segundo Herzberg (1957), só ser possível a partir de diversas experiências de trabalho. Isto porque a tendência de o indivíduo se acomodar é demasiado elevada fazendo com que este perca vontade de procurar novos desafios e oportunidades de carreira. A outra alternativa encontrada, prendeu-se com a tentativa de mudar o comportamento através de mecanismos de defesa (repressão, evasão e negação). No entanto, o uso constante dos mesmos poderá ser perigoso, visto serem tendencialmente características de indivíduos com mentes pouco saudáveis podendo, por isso, levar à não credibilidade do mesmos. Estes autores consideraram ainda, a tolerância como alternativa e explicaram que os indivíduos poderão sentir que a sua dissatisfação não é tão insatisfatória, podendo, mesmo assim, ter momentos de prazer. Muitos consideraram que esta dissatisfação poderá ser temporária e que as coisas mudarão no futuro (por exemplo terão um supervisor novo, receberão mais, terão melhores instalações) (Locke & Henne, 1985).

A questão prende-se agora na escolha da alternativa correta por parte do colaborador. Da pesquisa efetuada, a maioria dos autores afirmou que não existe uma opção que se possa considerar como totalmente adequada. Para estes a mudança de valores, de hábitos e aspirações individuais poderá, a longo prazo, trazer uma nova perspetiva da situação de trabalho. A interpretação e percepção que o indivíduo tem da sua situação de trabalho, fará então, a diferença no desempenho do seu papel na organização. Em resultado das alternativas escolhidas, estes autores consideraram que os colaboradores poderão sentir efeitos também na sua vida pessoal, bem como na sua saúde mental (Locke & Henne, 1985). Com efeito, Campbell et al. (1976) verificaram que a maioria dos indivíduos dissatisfeitos também altera o seu comportamento ou as suas atitudes no seu modo de vida, atestando o que foi descrito no ponto introdutório deste trabalho. Para os autores a lógica é fácil de perceber: o trabalho é componente de uma vida, logo afetará a atitude perante esta pois é vista como um todo, no entanto, não podemos assumir que isto seja igual para todos.

De acordo com Near et al. (1978), podemos ver a vida como uma tarte em que cada componente da mesma (trabalho, casamento, finanças, filhos, saúde, casa) é representada por uma fatia. O tamanho de cada uma representará a importância dada a cada componente de vida do indivíduo e, consequentemente, indicará a sua influência na satisfação de vida.

Em suma, de acordo com os modelos apresentados, não é identificado nenhum que possa afetar direta ou indiretamente a dissatisfação no trabalho. Torna-se perceptível que este conceito de dissatisfação consolida-se por motivos de cariz emocional do indivíduo, pela expectativa que este cria a partir da sua situação de trabalho e das suas capacidades e aspirações profissionais. As alternativas comportamentais e psicológicas apresentadas dependem do processo cognitivo que cada indivíduo inicia a partir do que sente ter necessidade. Os autores referenciados neste ponto, afirmaram que estes estudos sobre a dissatisfação necessitam ser continuamente aprofundados para que possam ser usados no futuro como caminho para o conhecimento.

Satisfação versus Motivação

Neste ponto, é discutido o modo como estes dois construtos se interligam. Pretende-se mostrar que tipo de características afetam o colaborador durante o seu percurso profissional e o fazem sentir-se mais ou menos satisfeito/motivado.

Para que se possa perceber de que forma a motivação se liga à satisfação e vice-versa, é importante perceber que, ao longo dos tempos as suas inter-relações eram pouco sólidas. Pensadores como Walker (1980) consideravam que as variáveis identificadas até então como característica da relação satisfação/desempenho, não explicitavam totalmente a ligação entre ambos os conceitos, realçando o facto de um colaborador mais satisfeito com o seu trabalho poder ter um desempenho mais baixo, da mesma forma que um colaborador dissatisfeito poder desempenhar melhor as suas tarefas e fazer aumentar o seu desempenho face às mesmas. Esta ideia foi suportada e estendida por Campbell e Pritchard, que, anos antes, consideravam que o conceito de motivação encerrava esta ligação entre satisfação e desempenho, prendendo-se com diversos fatores, todos eles ligados entre si, de modo a explicitar o comportamento de cada colaborador, permitindo um maior controlo de determinadas variáveis como as competências e o conhecimento (cit in Roos, 2005, p.26).

Tal como vimos anteriormente, as diversas teorias explicitadas, deram forma ao modo como as organizações atuais percecionaram as necessidades dos indivíduos a um nível motivacional no local de trabalho. De acordo com o propósito deste trabalho revelamos, que a motivação do colaborador foi concetualizada, por um lado, como uma força interna,

determinada por um elevado número de fatores com características pessoais de cada indivíduo. Estes fatores, segundo alguns autores, não seriam estáticos, podendo mudar ao longo do tempo, dependendo do tipo de necessidades de cada um. Por outro lado, os aspetos externos, relacionados com o trabalho e com a própria organização, segundo os mesmos autores, não causavam necessariamente motivação de uma forma direta, influenciando o indivíduo apenas se este se sentisse satisfeito com o seu desempenho. Consequentemente, a junção destes fatores, internos e externos, determinaria o comportamento do colaborador no trabalho. A motivação do indivíduo poderia ser observada e medida através de manifestações comportamentais. É o caso de uma aproximação competitiva do trabalho ou o ganho de autonomia no desempenho de uma determinada tarefa.

A motivação representa assim, significativamente, uma relação entre a satisfação face ao trabalho e o desempenho, constituindo, ao mesmo tempo, um modo de atingir o sucesso na organização. Nesta relação entre motivação e satisfação face ao trabalho, estava implícito, segundo Maslow (1968) e Vroom (1964), um conjunto de necessidades pessoais e inatas influenciadoras do desempenho dos colaboradores, e, intrinsecamente ligadas, à dicotomia sucesso/fracasso da organização.

Um elevado número de estudos revelaram que o nível de motivação das pessoas aumenta através de tarefas distintas e pelo sentir que estas são alargadas. Se nos reportarmos à teoria de definição de metas de Walker (1950), apercebemo-nos de que o autor analisou a satisfação no trabalho como algo que é adquirido através do mesmo, isto é, através da inclusão de novos métodos, ferramentas e tarefas (cit in Roos, 2005). Este ponto leva a outra teoria, a de Hackman e Oldham (1975), de acordo com a qual os autores consideravam que os colaboradores para se sentirem satisfeitos teriam de se sentir enriquecidos. Estes autores juntaram as várias competências com a identidade das tarefas e os seus significados que multiplicados pela autonomia e pelo feedback, levariam os colaboradores a sentirem-se satisfeitos e motivados.

Neste âmbito, devemos ter em conta o facto de diversos autores revelarem a importância de os colaboradores terem necessidade de definir metas e de as atingir. Por exemplo Coster (1992), Bellenger (1984), Strydom e Meyer (2002) encontraram uma correlação positiva entre o envolvimento do colaborador no desempenho das suas tarefas, a definição de metas e a satisfação no trabalho. Estes autores verificaram que a obtenção de sucesso e a obtenção de algo aumenta a autoestima permitindo que tenham noção de que estão a contribuir para o sucesso da organização (indivíduos com elevado nível de realização e que vivem o sucesso,

sentem-se mais confiantes, com coragem para contribuir, permanentemente, para as metas e objetivos da organização). Esta necessidade de se atingir um objetivo está ligada, segundo Becherer, Morgan e Richard (1982), a uma necessidade de poder no local de trabalho. Muitos colaboradores, de acordo com estes autores, são motivados pela oportunidade de exercerem autoridade, ao mesmo tempo que ganham responsabilidade na arte de liderança e negociação com os outros que irá influenciar a sua relação com os outros e levar-nos a incluir outra característica da motivação/satisfação no trabalho: a afiliação. Nestes casos, segundo Alderfer (1969), Herzberg (1966), Maslow (1968) e McGegor (1960), alguns indivíduos apreciam o facto de receberem apoio e interagirem com os outros indivíduos, quer sejam colaboradores ou chefias. Segundo estes autores, a relação que existe entre os colaboradores melhora, fazendo-os sentir vontade de realizarem as suas tarefas e conseguirem enquadrar-se enquanto grupo de trabalho. Para estes colaboradores, a relação que mantêm com as chefias verifica-se ser extremamente importante. A maioria dos colaboradores, sente necessidade de ver o seu trabalho reconhecido e valorizado para se sentirem motivados para continuarem a desempenhar as suas funções e satisfeitos com o trabalho. Por outro lado, tendo sempre em conta determinadas necessidades básicas, além dos valores e princípios, estes colaboradores tendem a sentir-se mais motivados e satisfeitos quando se sentem seguros. Dentro da mesma linha de pensamento encontramos os estudos de Davy, Kinicki e Scheck (1997), que referiram que a expectativa que um indivíduo teria em manter o seu trabalho poderia levar, de igual forma, à satisfação no trabalho. Se o indivíduo, for reconhecido pelo correto desempenho das suas funções, levará como já vimos a uma maior autoestima que por sua vez, levará a uma maior autonomia, a um aumento do grau de exigência, à necessidade de aumentar as competências profissionais e à progressão de carreira/promoção (cit in Roos, 2005, p. 89).

Em suma, segundo a literatura, a maioria dos colaboradores sentem-se contentes no trabalho quando estão aptos a entender que a suas realizações profissionais e ambições lhes permitem controlar o ambiente de trabalho, “ (...) os colaboradores obtêm satisfação a partir de um sentimento de pertença a uma comunidade de trabalho e de partilha de importantes valores e princípios, permitindo o seu crescimento e o da empresa como um todo (...)” (Roos, 2005, p.84).

Apesar de não terem sido encontrados estudos que nos tivessem revelado concretamente uma ligação direta destes dois construtos, é possível adiantar, através deste ponto, que satisfação e motivação incluem na sua génese e desenvolvimento, determinadas variáveis que influenciam o colaborador a sentir-se mais satisfeito ou motivado face ao trabalho que

desempenha na organização. Através do próximo ponto respeitante ao enquadramento metodológico, é possível identificarmos as variáveis consideradas mais importantes para o efeito e analisar de que modo estas se podem ligar efetivamente.

Metodologia

Âmbito geral do estudo

O presente estudo fez parte da avaliação anual do grau de satisfação e motivação e envolvimento dos colaboradores de uma organização na área da automação e sistemas inteligentes da região centro.

Esta avaliação é realizada anualmente, tendo como objetivo estudar o clima organizacional, ao mesmo tempo que pretendeu recolher a perceção dos colaboradores relativamente aos diferentes aspetos da organização (ambiente, qualidade, segurança, gestão organizacional).

Procedimentos

Em termos processuais, este estudo foi elaborado através de uma escala de avaliação realizada pelo Departamento de Recursos Humanos e de Qualidade da organização estudada. Esta escala foi enviada para o correio eletrónico de cada colaborador (104 no total), esclarecendo que as respostas seriam tratadas com absoluto sigilo e que as informações reunidas serviriam para melhoramento de medidas de alinhamento da organização.

Em termos organizacionais, esta escala divide-se em quatro grupos distintos (todos de resposta obrigatória): o primeiro grupo caracterizou a amostra. Cada colaborador teve de identificar o seu departamento, grupo profissional e o tempo de integração na organização; o segundo grupo foi de identificação das variáveis que se prendiam com a avaliação do grau de satisfação (de totalmente insatisfeitos a totalmente satisfeitos); o terceiro grupo objetivou medir o que cada colaborador sente ao trabalhar na organização tendo em conta as funções que desempenha (de uma escala que vai de nunca a sempre); o quarto e último grupo classificou o grau de importância (de 1 a 10 em que 1 foi considerado menos importante e 10 mais importante) dos aspetos que cada colaborador considerou serem fundamentais para desempenharem da melhor forma as suas funções.

No sentido de se verificar clara a análise estatística destes grupos de variáveis, vejamos os pontos seguintes para análise da amostra e dos resultados obtidos.

Amostra

Tal como foi descrito no ponto anterior, não foram definidas variáveis sociodemográficas pelo que o seguinte quadro ilustra a caracterização da amostra apenas a partir do departamento (tech, pro, intellicare, holding, buo e bue), grupo profissional (outro, técnico, manager, estagiário, diretor, chefia, bolsheiro e administrativo) e tempo na organização (mais de 3 anos, de 1 a 3 anos e menos de 1 ano). Com efeito, dos 104 inquéritos enviados, apenas 70 dos colaboradores responderam, tendo a moda de respostas (*Mo*) sido de 35,7% para o departamento, 44,3% para o grupo profissional e 47,1% para o tempo na organização.

Quadro 1

Frequência de respostas por Departamento, Grupo Profissional e Tempo na organização.

Frequência de Respostas por Departamento, Grupo Profissional e Tempo na Organização		
Variáveis	Fi (%)	Mo
Departamento		
TECH	25 (35,7)	Tech
PRO	8 (11,4)	
INTELLICARE	3 (4,3)	
HOLDING	9 (12,9)	
BUO	11 (15,7)	
BUE	14 (20)	
Total	70 (100)	
Grupo Profissional		
Outro	1 (1,4)	Técnico
Técnico	31 (44,3)	
Manager	3 (4,3)	
Estagiário	1 (1,4)	
Chefia	8 (11,4)	
Diretor	9 (12,9)	
Bolsheiro	7 (10)	
Administrativo	10 (14,3)	
Total	70 (100)	
Tempo na organização		
Mais de 3 anos	33 (47,1)	Mais de 3 anos
1 a 3 anos	17 (24,3)	
Menos de 1 ano	20 (28,6)	
Total	70 (100)	

Notas: *FI (%)* = número de respostas dadas e percentagem; *Mo* = moda;

No Quadro 2, apresentamos a identificação e caracterização das variáveis do segundo grupo de respostas de avaliação – Grau de Satisfação. Verificámos que a maioria dos colaboradores se sentiu pelo menos uma vez totalmente insatisfeito assim como totalmente satisfeito. Em termos gerais, podemos verificar que a maioria dos colaboradores se sente satisfeito face às diversas variáveis em estudo.

Quadro 2

Frequência de respostas do segundo grupo de avaliação – Grau de Satisfação.

Variáveis	Grupo de variáveis Grau de Satisfação				
	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Parcialmente Satisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
	Fi (%)				
Salário	5(7,1)	15(21,4)	33(47,1)	17(24,3)	0(0)
Benefícios	2(2,9)	14(20)	28(40)	25(35,7)	1(1,4)
Ambiente de trabalho	1(1,4)	7(10)	13(18,6)	39(55,7)	10(14,3)
Capacidade de influenciar decisões que afetam o trabalho	1(1,4)	6(8,6)	19(27,1)	40(57,1)	4(5,7)
Relação com clientes	0(0)	2(2,9)	10(14,3)	53(75,7)	5(7,1)
Oportunidade de trabalhar em projetos desafiantes	1(1,4)	3(4,3)	15(21,4)	35(50)	16(22,9)
Processos e procedimentos facilitam o desempenho no teu trabalho	2(2,9)	16(22,9)	30(42,9)	21(30)	1(1,4)
Objetivos no desempenho das tuas funções	2(2,9)	4(5,7)	27(38,6)	32(45,7)	5(7,1)
Alinhamento com os valores da organização	1(1,4)	1(1,4)	10(14,3)	42(60)	16(22,9)
Conhecimento acerca da missão da organização	6(8,6)	46(65,7)	17(24,3)	69(98,6)	1(1,4)
Trabalho em equipa no teu departamento	0(0)	1(1,4)	8(11,4)	46(65,7)	15(21,4)
Satisfação com a organização	0(0)	6(8,6)	20(28,6)	42(60)	2(2,9)
Satisfação com a tua função	0(0)	2(2,9)	16(22,9)	38(54,3)	14(20)
Capacidade de influenciar o sucesso da organização diariamente	0(0)	4(5,7)	19(27,1)	42(60)	5(7,1)
Carga ou quantidade de trabalho	4(5,7)	12(17,1)	32(45,7)	20(28,6)	2(2,9)
Segurança no posto de trabalho	3(4,3)	4(5,7)	21(30)	34(48,6)	8(11,4)
Comunicação com a chefia	0(0)	2(2,9)	5(7,1)	41(58,6)	22(31,4)
Comunicação com as outras equipas da organização	0(0)	8(11,4)	28(40)	29(41,4)	5(7,1)
Ferramentas e procedimentos usados na comunicação	0(0)	10(14,3)	28(40)	30(42,9)	2(2,9)
Competências de gestão da tua chefia	0(0)	2(2,9)	10(14,3)	39(55,7)	19(27,1)

Capacidade de liderança da tua chefia	0(0)	1(1,4)	10(14,3)	38(54,3)	21(30)
Relacionamento com a tua chefia	0(0)	2(2,9)	6(8,6)	33(47,1)	29(41,4)
Relacionamento com os colegas	0(0)	0(0)	3(4,3)	40(57,1)	27(38,6)
Reconhecimento da tua chefia	0(0)	2(2,9)	19(27,1)	34(48,6)	15(21,4)
Partilha de conhecimento	1(1,4)	3(4,3)	19(27,1)	43(61,4)	4(5,7)
Oportunidades de desenvolvimento da tua carreira	4(5,7)	4(5,7)	22(31,4)	36(51,4)	4(5,7)
Apoio da tua chefia no desenvolvimento da tua carreira	2(2,9)	5(7,1)	13(18,6)	41(58,6)	9(12,9)
Planeamento e Organização	2(2,9)	8(11,4)	34(48,6)	25(35,7)	1(1,4)

Notas: $Fi(\%)$ = número de respostas dadas e percentagem das mesmas

O Quadro 3 representa a identificação e caracterização do terceiro grupo de questões da escala de avaliação usada para este estudo – Relação com o Trabalho. Verificámos que, pelo menos um colaborador nunca se sentiu bem com o seu trabalho, assim como pelo menos um se sente sempre bem. Ressalvamos o facto de as variáveis em estudo “no meu trabalho tenho muita energia”, “o trabalho que desenvolvo tem bastante significado para mim”, “sinto-me forte e com vigor quando estou a trabalhar”, “sou uma pessoa entusiasta quanto ao meu trabalho”, “sinto-me orgulhoso do meu trabalho”, “consigo trabalhar durante longos períodos de tempo”, “consigo trabalhar sob pressão e ultrapassar situações de stress” e “no trabalho sou perseverante mesmo que as coisas não corram bem” se identificam como as variáveis que a maioria dos colaboradores escolheu para definir a sua relação com o trabalho.

Quadro 3

Frequência de respostas do terceiro grupo de avaliação – Relação com o trabalho.

Grupo de variáveis Relação com o Trabalho					
	Nunca	Poucas Vezes	Às Vezes	Frequentemente	Sempre
Variáveis	$Fi(\%)$				
No meu trabalho tenho muita energia	0(0)	0(0)	14(20)	50(71,4)	6(8,6)
O trabalho que desenvolvo tem bastante significado para mim	0(0)	1(1,4)	13(18,6)	40(57,1)	16(22,9)
O tempo voa quando estou a trabalhar	0(0)	1(1,4)	14(20)	27(38,6)	28(40)
Sinto-me forte e com vigor quando estou a trabalhar	0(0)	1(1,4)	22(31,4)	40(57,1)	7(10)

Sou uma pessoa entusiasta quanto ao meu trabalho	0(0)	0(0)	14(20)	39(55,7)	17(24,3)
Quando trabalho esquece tudo a minha volta	1(1,4)	4(5,7)	23(32,9)	38(54,3)	4(5,7)
O meu trabalho inspira-me	0(0)	4(5,7)	30(42,9)	30(42,9)	6(8,6)
Quando acordo de manhã quero logo ir trabalhar	0(0)	10(14,3)	38(54,3)	20(28,6)	2(2,9)
Sou feliz quando trabalho com intensidade	0(0)	1(1,4)	28(40)	32(45,7)	9(12,9)
Sinto-me orgulhoso do meu trabalho	0(0)	2(2,9)	15(21,4)	46(65,7)	7(10)
Sinto-me imerso no meu trabalho	0(0)	3(4,3)	23(32,9)	36(51,4)	8(11,4)
Consigo trabalhar durante longos períodos de tempo	0(0)	1(1,4)	14(20)	47(67,1)	8(11,4)
Acho que o meu trabalho é um desafio constante	0(0)	1(1,4)	22(31,4)	29(41,4)	18(25,7)
Consigo trabalhar sob pressão e ultrapassar situações de stress	0(0)	1(1,4)	12(17,1)	50(71,4)	7(10)
Tenho dificuldades em separar-me do meu trabalho	4(5,7)	7(10)	30(42,9)	23(32,9)	6(8,6)
No trabalho sou perseverante mesmo que as coisas não corram bem	0(0)	1(1,4)	15(21,4)	42(60)	12(17,1)

Notas: FI(%) = número de respostas dadas e percentagem das mesmas

O Quadro 4 revela a identificação e caracterização do quarto grupo de questões da escala de avaliação usada para este estudo – Classificação da Importância Percecionada. Este grupo de respostas avalia a importância que o colaborador atribui ao seu trabalho numa escala de 0 a 10 em que 0 é menos importante e 10 mais importante. É possível verificar-se neste grupo de questões, que pelo menos 2,9% dos colaboradores não atribui qualquer importância ao seu trabalho enquanto que 35,7% considera que “ter oportunidade de desenvolvimento de carreira” é o mais importante (9 valores).

Quadro 4

Frequência de respostas do quarto grupo de avaliação – Classificação da Importância Percecionada.

	Grupo de variáveis Classificação Importância Percecionada										
	Menos importante 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mais importante 10
Variáveis	Fi (%)										
Ter um salário e benefícios competitivos	0(0)	0(0)	0(0)	2(2,9)	8(11,4)	5(7,1)	3(4,3)	12(17,1)	19(27,1)	15(21,4)	6(8,6)
Perceber claramente o meu papel e contribuição para os objetivos e estratégias da organização	0(0)	2(2,9)	2(2,9)	3(4,3)	4(5,7)	6(8,6)	8(11,4)	13(18,6)	15(21,4)	9(12,9)	8(11,4)
Ter um ambiente de trabalho compatível	0(0)	4(5,7)	5(7,1)	5(7,1)	4(5,7)	3(4,3)	8(11,4)	8(11,4)	9(12,9)	15(21,4)	9(12,9)
Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal	0(0)	2(2,9)	1(1,4)	1(1,4)	2(2,9)	4(5,7)	3(4,3)	6(8,6)	15(21,4)	15(21,4)	21(30)
Ter um trabalho que me desafia constantemente	0(0)	1(1,4)	1(1,4)	1(1,4)	5(7,1)	9(12,9)	6(8,6)	9(12,9)	17(24,3)	9(12,9)	12(17,1)
Segurança no trabalho	0(0)	12(17,1)	11(15,7)	4(5,7)	6(8,6)	1(1,4)	8(11,4)	4(5,7)	11(15,7)	6(8,6)	7(10)
Comunicação interna	0(0)	10(14,3)	5(7,1)	13(18,6)	5(7,1)	2(2,9)	5(7,1)	10(14,3)	10(14,3)	5(7,1)	5(7,1)
Qualidade no relacionamento com colegas	2(2,9)	3(4,3)	4(5,7)	4(5,7)	5(7,1)	6(8,6)	6(8,6)	7(10)	11(15,7)	16(22,9)	6(8,6)
Qualidade da gestão e liderança da organização	2(2,9)	2(2,9)	6(8,6)	9(12,9)	4(5,7)	5(7,1)	6(8,6)	6(8,6)	12(17,1)	12(17,1)	6(8,6)
Ter oportunidade de desenvolvimento de carreira	2(2,9)	3(4,3)	4(5,7)	2(2,9)	1(1,4)	4(5,7)	5(7,1)	5(7,1)	10(14,3)	25(35,7)	9(12,9)

Notas: Fi (%)= número de respostas dadas e percentagem das mesmas

Resultados

No nosso estudo, depois de relatados os valores médios para cada grupo de respostas dadas pelos colaboradores, o primeiro objetivo passou por verificar as correlações existentes entre o total dos grupos de respostas.

Os diagramas extremos e quartis das figuras 1, 2 e 3 apresentam as pontuações médias das variáveis “grau de satisfação”, “relação com o trabalho” e “classificação da importância percebida” por departamento. O teste Kruskal-Wallis não revelou diferenças estatisticamente significativas nos níveis médios do departamento, apenas entre grupos de resposta ao nível do número total de respostas (n) e no valor do teste: “grau de satisfação” $\chi^2_{kw} (5, n = 69) = 3,92; p = 0,561$; “relação com o trabalho” $\chi^2_{kw} (5, n = 70) = 3,85; p = 0,571$ e “classificação da importância percebida” $\chi^2_{kw} (5, n = 70) = 10,06; p = 0,074$.

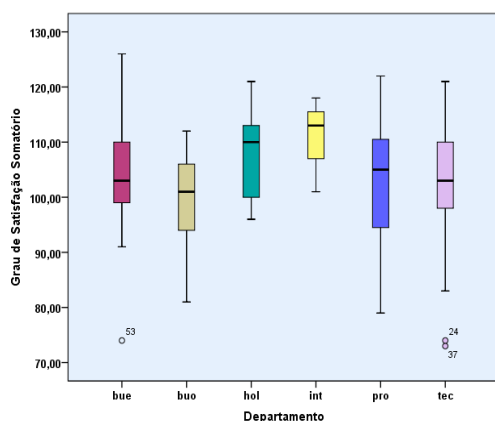


Figura 1. Diagrama extremos e quartis do grupo de variáveis “grau de satisfação” por departamento

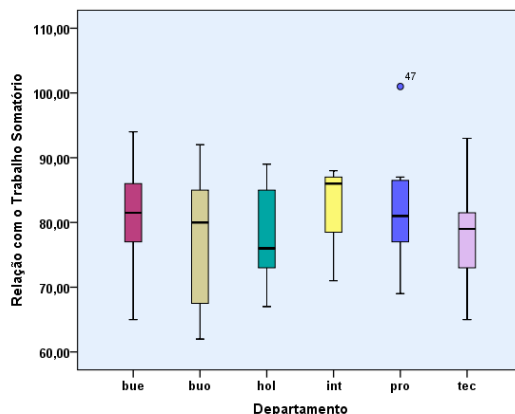


Figura 2. Diagrama extremos e quartis do grupo de variáveis “relação com o trabalho” por departamento

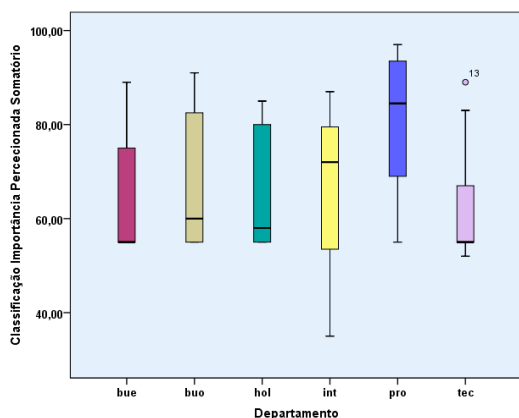


Figura 3. Diagrama extremos e quartis do grupo de variáveis “classificação da importância percebida” por departamento

Os diagramas extremos e quartis das figuras 4, 5 e 6 apresentam as pontuações médias das variáveis “grau de satisfação”, “relação com o trabalho” e “classificação da importância percebida” por grupo profissional. O teste Kruskal-Wallis não revelou diferenças estatisticamente significativas nos níveis médios do grupo profissional, apenas entre grupos de resposta ao nível do número total de respostas (n) e no valor do teste: “grau de satisfação” $\chi^2_{kw}(7, n = 69) = 4,78; p = 0,686$; “relação com o trabalho” $\chi^2_{kw}(7, n = 70) = 11,49; p = 0,118$ e “classificação da importância percebida” $\chi^2_{kw}(7, n = 70) = 8,25; p = 0,311$.

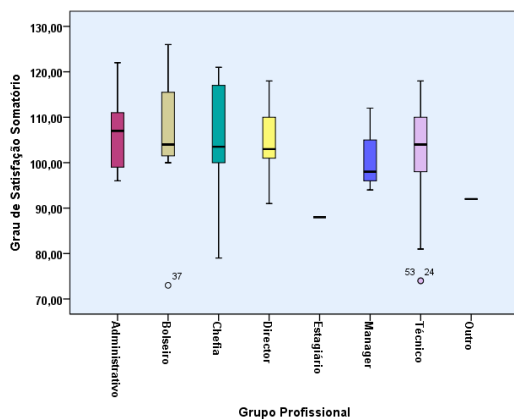


Figura 4. Diagrama extremos e quartis do grupo de variáveis “grau de satisfação” por grupo profissional

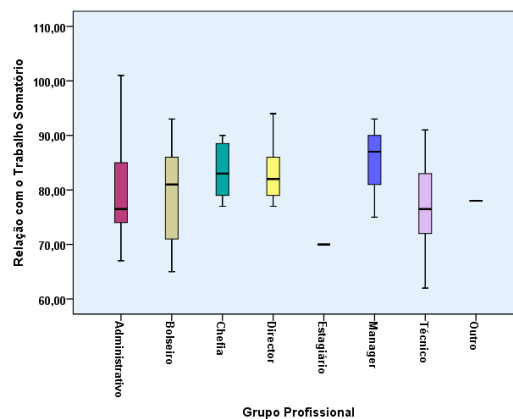


Figura 5. Diagrama extremos e quartis do grupo de variáveis “relação com o trabalho” por grupo profissional

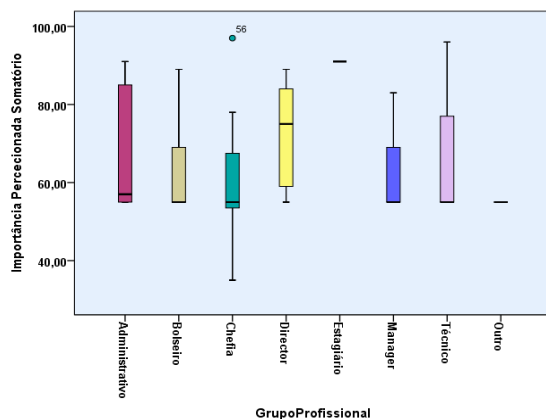


Figura 6. Diagrama extremos e quartis do grupo de variáveis “classificação importância percebida” por grupo profissional

Os diagramas extremos e quartis das figuras 7, 8 e 9 apresentam as pontuações médias das variáveis “grau de satisfação”, “relação com o trabalho” e “classificação da importância percebida” por grupo profissional. O teste Kruskal-Wallis não revelou diferenças estatisticamente significativas nos níveis médios do tempo na organização, apenas entre

grupos de resposta ao nível do número total de respostas (n) e no valor do teste: “grau de satisfação” $\chi^2_{kw} (2, n = 69) = 6,37; p = 0,41$; “relação com o trabalho” $\chi^2_{kw} (2, n = 70) = 0,639; p = 0,727$ e “classificação da importância percebida” $\chi^2_{kw} (2, n = 70) = 2,22; p = 0,330$.

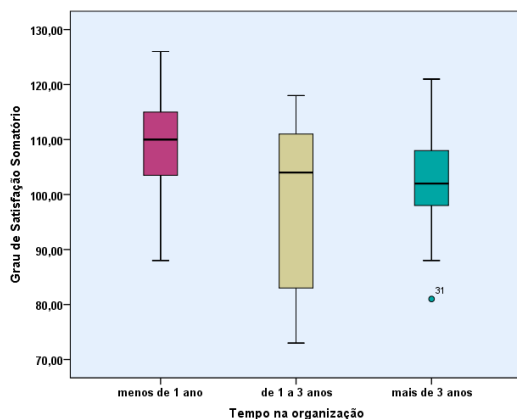


Figura 7. Diagrama extremos e quartis do grupo de variáveis “grau de satisfação” por tempo na organização

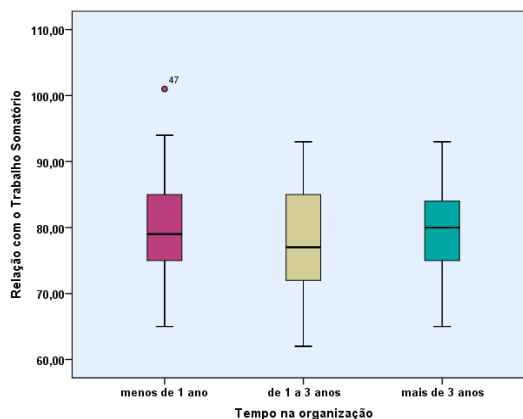


Figura 8. Diagrama extremos e quartis do grupo de variáveis “relação com o trabalho” por tempo na organização

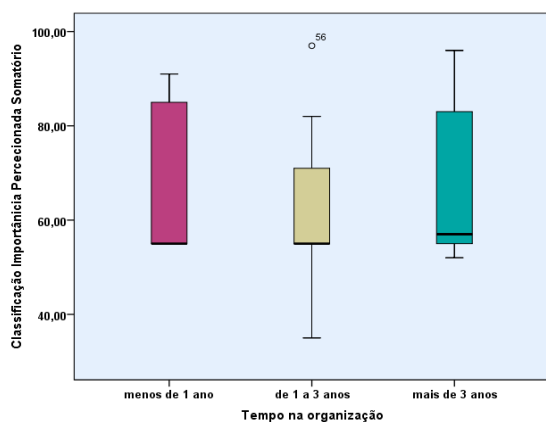


Figura 9. Diagrama extremos e quartis do grupo de variáveis “classificação da importância percebida” por tempo na organização

Discussão/Conclusão

Face ao primeiro objetivo deste trabalho, podemos concluir, através dos resultados das correlações efetuadas entres os grupos de variáveis analisados (grau de satisfação, relação com o trabalho e classificação da importância percebida), que não existe uma ligação direta entre estes dois construtos satisfação e motivação, mas sim características que levam os colaboradores a sentirem-se mais ou menos satisfeitos/motivados face ao trabalho que desempenham na organização, facto que nos conduziu até ao segundo objetivo deste trabalho.

Este ponto é sustentado por outros estudos nesta área, nomeadamente de Wanous e Lawler (1972), Lawler e Hall (1976), Caldwell e O'Reilly (1982), Latham e Yukl (1976) e Umstot, Bell e Mitchell (1976) que atestavam que a satisfação e, consequentemente a motivação, provinham do modo como os colaboradores se sentiam face às tarefas que desempenhavam na organização, a objetivos que definiam de acordo com as suas necessidades e a recompensas.

De acordo com estes autores e analisando os resultados obtidos, verificámos que de todos os departamentos (tech, pro, bu, buo, intelicare, holding), grupo profissional (técnico, manager, estagiário, chefia, diretor, bolseiro, administrativo, outro) e tempo na organização (mais de 3 anos, 1 a 3 anos e menos de 1 ano) os que mais responderam de forma positiva a este questionário foram o departamento tech (35,7%), o grupo de técnicos (44,3%) e os colaboradores com mais de 3 anos na organização (47,1%).

Observando os resultados das correlações efetuadas entre cada grupo de variáveis através dos dados estatísticos obtidos, os valores revelados não são estatisticamente significantes pois não apresentam diferenças elevadas entre grupos. As diferenças encontradas assentam no número de respostas que cada colaborador deu e no modo como cada um classifica o seu trabalho, isto é, a importância percebida face ao mesmo. Deste modo, observámos que no departamento, os colaboradores revelaram um grau de satisfação de 3,93 com um nível de significância (p) de 0,561; na relação com o trabalho 3,85 com um p de 0,571 e para a importância percebida os valores verificam-se mais elevados, com o teste correlacional a revelar 10,06 com um p de 0,074. Para o grupo profissional o grau de satisfação foi de 4,78 com um nível de significância de 0,686; na relação com o trabalho 11,49 com um p de 0,118 e para a importância percebida uma satisfação de 8,25 com um p de 0,311. Por último, para o tempo na organização e na sua relação com o grau de satisfação, os resultados foram de 6,37 com um nível de significância de 0,41; na relação com o trabalho 0,639 e um p de 0,727 e na importância percebida 2,22 com um p de 0,330.

Estes resultados revelam que, apesar de não existirem diferenças estatisticamente significativas, os colaboradores se sentem mais satisfeitos tendo em conta as tarefas que desempenham, a função que integram e o tempo a que trabalham na organização.

Se retrocedermos aos quadros 2, 3 e 4 (pp. 22-25), verificamos que as nossas conclusões são validadas quando os colaboradores identificam as variáveis “salário” (47,1%) “ambiente de trabalho” (55,7%), “capacidade de influenciar decisões que afetam o trabalho” (57,1%), “relação com clientes” (75,7%), “oportunidade de trabalhar em projetos desafiantes” (50%) e “alinhamento com os valores da organização” (60%) como as variáveis que os fazem sentir-se satisfeitos. Quanto à relação com o trabalho, a maioria dos colaboradores respondeu que, frequentemente, “considera ter muita energia no trabalho” (71,4%); “o trabalho que desenvolvem tem bastante significado e “sentem-se fortes e com vigor quando estão a trabalhar” (57,1%); considera que “é uma pessoa entusiasta face ao trabalho” (55,7%); “esquece-se de tudo à volta quanto está a trabalhar” (54,3%); “tem orgulho no trabalho que desenvolve” (65,7%); “consegue trabalhar sob pressão e ultrapassar situações de stress” (71,4%) e que no trabalho “têm perseverança mesmo que as coisas não corram bem” (60%).

Para a maioria dos colaboradores, de acordo com a importância dada ao trabalho, apenas duas variáveis se destacam na escala de avaliação com 9 e 10 valores respetivamente, “oportunidade de desenvolvimento de carreira” (35,7%) e “equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal” (30%).

Estes resultados, remetem-nos para os estudos de Siqueira e Padovam (2008), onde explicitam esta ligação, que deverá, segundo as mesmas, ser considerada como um bem-estar para o colaborador quer a nível psicológico, como profissional.

Em suma, apesar de não vermos claramente ligados os dois construtos satisfação e motivação, tal como os diversos estudos apresentados neste trabalho também revelaram, é importante salientar a sua relação homozigótica. Neste contexto, podemos considerar que existem diversas características que afetam diretamente o colaborador fazendo-o sentir-se mais ou menos satisfeito, mas ao mesmo tempo, existem outras que o fazem sentir-se motivado para continuar a desempenhar as suas tarefas. Pareceu-nos evidente também, que o colaborador pretende manter uma relação próxima com o seu trabalho e vida pessoal e também para ter oportunidade de desenvolver competências e progredir na carreira.

Referências Bibliográficas

- Bilhim, Abreu de Faria (2002). *Investimento em Educação e Desenvolvimento de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Brayfield, A. H. & Crockett, W.H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52, 396-424.
- Caldwell, F. David & O'Reilly, A. Charles (1982). Task Perceptions and Job Satisfaction: A Question of Causality. *Journal of Applied Psychology*, 67 (3), 361-369.
- Campbell, A., Converse, P. E. & Rodgers, R. L. (1976). *The quality of American Life: perceptions, evaluations and satisfactions*. New York: Russel-Sage Foundation.
- Campbell, J.P. & Pritchard, R.D. (1976). *Motivation theory in industrial and organizational psychology*. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.63 – 130). Chicago: Rand McNally.
- Henne, D. & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: What are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20, 221-240.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Syderman, B. (1959). *The Motivation to work*. New York: Wiley & Sons.
- Kornhauser, A. W. (1965). *The mental health of the industrial worker: a Detroit Study*. New York: Wiley.
- Latham, P. Gary & Yukl, A. Gary (1976). Effects of Assigned and Participative Goal Setting on Performance and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 61 (2), 166-171.
- Locke, Edwin A. & Lathan, Gary P. (1990) *Theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. Pp 248-250.
- Locke, Edwin A. & Latham, Gary P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*, 1 (4), 240-246.
- Maslow, A.H. (1968). *Toward a psychology of being*. New York: Van Nostrand Reinhold Company.
- Near, J. P., Rice, R. W. & Hunt, R. (1978). Work and extra-work correlates of life and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21, 248-264.
- O'Toole, A. (1980). Work in an area of show economic growth. *Technological Forecasting and Social Change* 16 (4) 277-330.
- Pimentel, Mariana M. (2011). *Satisfação no Trabalho – O caso do Município de Condeixa-a-Nova*. Dissertação de Mestrado não publicada, Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra.

- Puente-Palacios, K. & Carneiro, Bruno (2005). Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho. Acedido em 7, julho, 2012, em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572005000100003.
- Puente-Palacios, K. & Freitas, I. (2006). Clima Organizacional: Uma análise de sua definição e de seus componentes. *O&S*, 13 (38), 45-57.
- Roos, Wanda (2005). The Relationship Between Employee Motivation, Job Satisfaction and Corporate Culture. Dissertação de Mestrado, Universidade de África do Sul.
- Siqueira, M. & Padovam, V. (2008). Bases Teóricas de Bem-estar Subjectivo, Bem-estar Psicológico e Bem-estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24 (2), 201-209.
- Tella, A., Ayeni, C.O. & Popoola, S.O. (2007). *Work motivation, job satisfaction and organizational commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria*. Library Philosophy and Practice. Nigeria. Pp 1-12.
- Thomas, Kenneth W. (2009). *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Umstot, D. Denis, Jr., Bell H. Cecil & Mitchell, R. Terence (1976). Effects of Job Enrichment and Task Goals on Satisfaction and Productivity: Implications for Job Design. *Journal of Applied Psychology*, 61 (4), 379-394.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. Oxford, England: Wiley.
- Wanous, John P. & Lawler, E. Edward (1972). Measurement and Meaning of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56 (2), 95-105.
- Wanous, John P., Reichers, Arnon E. & Austin, James T. (2000). Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedents And Correlates. *Group & Organization Management*, 25 (2), 132-153.

ANEXOS

ANEXO 1

Estudo de Clima Organizacional

Gostaríamos de convidar-te a preencher este questionário.

Este é um inquérito dirigido a todos os colaboradores da ISA tem por objetivos conhecer os níveis de satisfação e envolvimento dos colaboradores, em termos globais, e os principais determinantes inerentes à satisfação, lealdade e envolvimento.

O estudo de Clima Organizacional também permitirá recolher a perceção dos colaboradores relativamente aos diferentes aspetos da organização permitindo a definição de medidas de alinhamento com a trajetória pretendida.

Desta forma será potenciado o contributo de cada um no sucesso de toda a equipa ISA.

No tratamento das respostas será garantida toda a confidencialidade das mesmas.

Solicitamos que preencham este questionário até 15 de Junho de 2011. Obrigada.

*** Preenchimento Obrigatório**

Qual o teu departamento? *

Qual o teu grupo profissional? *

- ☐ Diretor
- ☐ Chefia
- ☐ Comercial
- ☐ Técnico
- ☐ Administrativo
- ☐ Estagiário
- ☐ Bolseiro
- ☐ Outro

Há quanto tempo trabalhas na ISA *

- ☐ menos de 1 ano
- ☐ de 1 ano a 3 anos
- ☐ mais de 3 anos

Grau de Satisfação

Classifica cada frase indicando o teu grau de satisfação. *

(1) Totalmente Insatisfeito; (2) Insatisfeito; (3) Parcialmente Satisfeito; (4) Satisfeito; (5) Totalmente Satisfeito

	1	2	3	4	5
Salário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefícios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente de Trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de Influenciar decisões que afetam a tua função/trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidade de trabalhar em projeto desafiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processos e procedimentos que facilitam o desempenho do teu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento do que é esperado de ti (os teus objetivos) no desempenho das tuas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O teu alinhamento com os valores ISA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O teu conhecimento sobre a missão ISA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho de equipa o teu departamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A tua satisfação com a ISA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A tua satisfação com a tua função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A tua capacidade de influenciar o sucesso da ISA diariamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carga/quantidade de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança do teu posto de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação com a tua chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação com as outras equipas da ISA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ferramentas e procedimentos utilizados na comunicação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competências de Gestão da tua chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de Liderança da tua chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com a tua chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com os colegas.					

	1	2	3	4	5
Reconhecimento da tua chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha de conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de desenvolvimento da tua carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio da tua chefia no desenvolvimento da tua carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planeamento, Organização e Trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O que sentes a trabalhar na ISA

As próximas afirmações estão relacionadas com o que sentes ao trabalhar na ISA. Por favor, lê com atenção cada frase e indica como te sentes em relação ao teu trabalho. *

(1) Nunca; (2) Poucas Vezes; (3) Às Vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre

	1	2	3	4	5
No meu trabalho tenho muita energia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O trabalho que desenvolvo tem bastante significado para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O tempo voa quando estou a trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me forte e com vigor no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou uma pessoa entusiasta quanto ao meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando trabalho esqueço-me de tudo à minha volta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho inspira-me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando acordo de manhã, quero logo ir trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou feliz quando trabalho com intensidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me orgulhoso do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sinto-me imerso no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classificação de importância atribuída pelos colaboradores

Comunicação interna. *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Menos importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mais importante

Segurança no trabalho. *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Menos importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mais importante

Qualidade no relacionamento com colegas. *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Menos importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mais importante

Qualidade da Gestão e Liderança da ISA *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Menos importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mais importante

Ter oportunidade de desenvolvimento de carreira *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Menos importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mais importante

O departamento de Pessoas & Carreiras agradecem a tua colaboração.

Obrigada e Bom trabalho!